

女性管理職の割合、 再び一桁台に落ち込む

女性管理職の増加見通しは 3 割、
役員は 1 割にとどまる

静岡県・女性登用に対する企業の意識調査(2026 年)



本件照会先

竹岸 隆浩(調査担当)
帝国データバンク
静岡支店
TEL:054-254-8301

発表日

2026/09/01

当レポートの著作権は株式会社帝国データバンクに帰属します。
当レポートはプレスリリース用資料として作成しております。著作権法の範囲内でご利用いただき、私的利用を超えた複製および転載を固く禁じます。

SUMMARY

静岡県内企業の女性管理職の平均割合は前年と比べて 1.6 ポイント減の 9.0%となり、再び一桁台に落ち込んだ。また、女性管理職が一人もない企業は依然、4 割を超えている。女性役員の平均割合も同 0.8 ポイント減の 12.5%と前年より落ち込んだほか、女性役員が一人もない企業も 53.6%と前年を上回り半数超を占めた。今後、女性管理職が「増加する」と見込む企業は 30.1%、女性役員では 9.9%となった。女性活躍を推進する施策では、「性別に関わらず成果で評価」が 64.2%で最も高く、「性別に関わらず配置・配属」が 47.4%で続いた。

※株式会社帝国データバンクは、全国 2 万 2,350 社を対象に、女性登用に対する企業の見解についてアンケート調査を実施した。

調査期間:2026 年 7 月 17 日~7 月 31 日(インターネット調査)

調査対象:全国 2 万 2,350 社、有効回答企業数 1 万 518 社(回答率 47.1%)

抽出対象:静岡県内企業 659 社、有効回答企業数 302 社(回答率 45.8%)

女性管理職の平均割合は 9.0%、再び一桁台に落ち込む

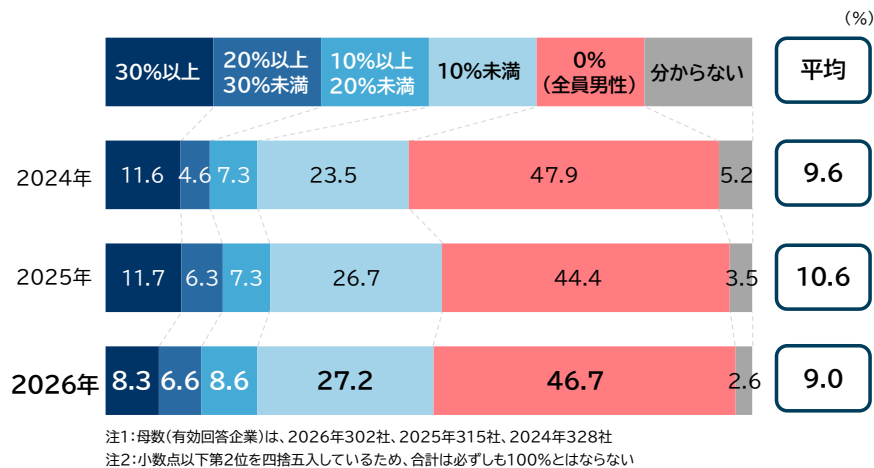
自社の管理職（課長相当職以上）に占める女性の割合を尋ねたところ、女性管理職の平均割合は 9.0%で、前年の10.6%から1.6ポイント低下し、再び一桁台に落ち込んだ。

割合別に前年と比較すると、「30%以上」は前年比 3.4 ポイント減の 8.3%、「20%以上 30%未満」は同 0.3 ポイント増の 6.6%、「10%以上 20%未満」は同 1.3 ポイント増の 8.6%となった。女性を管理職に登用している企業は同 1.3 ポイント減の 50.7%となり、前年より低下した。

とりわけ課題として残るのが、女性管理職が一人もいない企業の多さである。「0%（全員男性）」は前年から 2.3 ポイント上昇し、46.7%と最も高く、依然として 4 割を超えている。

企業からは、「性別による得意・不得意を見極めながら、それぞれの得意を生かす人事を行うことで、自然と女性活躍の場が生まれる」（旅館・ホテル）との声があった一方、「自らは管理職への昇進を望まない人が圧倒的に多いため、女性管理職の割合はなかなか増えない」（洋紙製造）、「女性管理職や役員を増やそうとしても、責任の増加を嫌い断られるケースが多い」（化学品卸）などの声もあった。

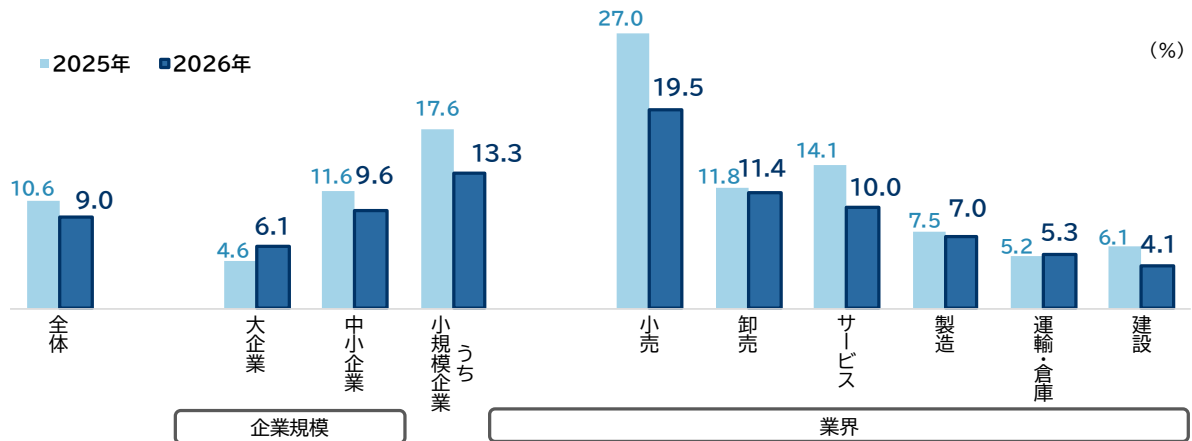
女性管理職の割合 推移



企業規模別に女性管理職の平均割合についてみると、「小規模企業」が 13.3%で最も高く、「中小企業」が 9.6%、「大企業」が 6.1%と続いた。前年と比べると、「大企業」は 1.5 ポイント増となった一方、「中小企業」は 2.0 ポイント減、「小規模企業」は 4.3 ポイント減少した。「大企業」では上昇したものの、女性管理職の割合は前年を下回った。

主要 6 業界別では、『小売』が 19.5%で最も高く、次いで『卸売』が 11.4%、『サービス』が 10.0%となった。一方、『建設』は 4.1%で最も低く、『運輸・倉庫』の 5.3%、『製造』の 7.0%が 1 割を下回った。これらの業界では、屋外の工事現場やトラック、工場など働く環境が比較的厳しく、女性従業員の割合が低いため、管理職候補となる人材が限られている可能性がある。また、現場経験を重視する昇進経路に加え、不規則な勤務や身体的負担をとまなう業務、仕事と家庭を両立しやすい勤務・職場環境の整備など管理職への昇格に至る前段階で複数の課題があると考えられる。

女性管理職の平均割合 ～ 企業規模、主要 6 業界別 ～



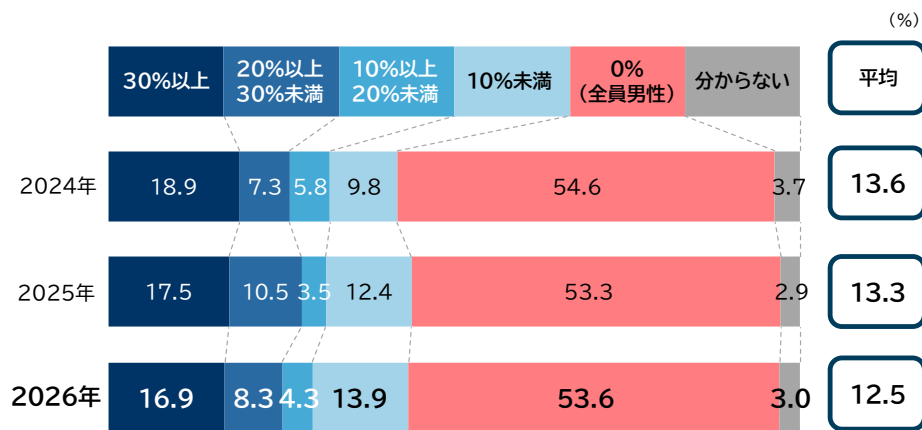
注: 業界は、2026年の値が高い順に左側から掲載

女性役員ゼロの企業は 53.6%となり、依然として半数超

自社の役員に占める女性の割合を尋ねたところ、「0% (全員男性)」が 53.6%と最も高かった。前年の 53.3%から 0.3 ポイント上昇し、依然として半数を超えている。「30%以上」は同 0.6 ポイント減の 16.9%、「20%以上 30%未満」は同 2.2 ポイント減の 8.3%となった。一方で、「10%以上 20%未満」は同 0.8 ポイント増の 4.3%、「10%未満」は同 1.5 ポイント増の 13.9%となった。その結果、女性役員がいる企業の割合は 43.4%と前年の 43.9%から 0.5 ポイント低下した。

女性役員の平均割合は 12.5%となり、2025 年の 13.3%から 0.8 ポイント低下した。

女性役員の割合 推移



注1: 母数(有効回答企業)は、2026年302社、2025年315社、2024年328社

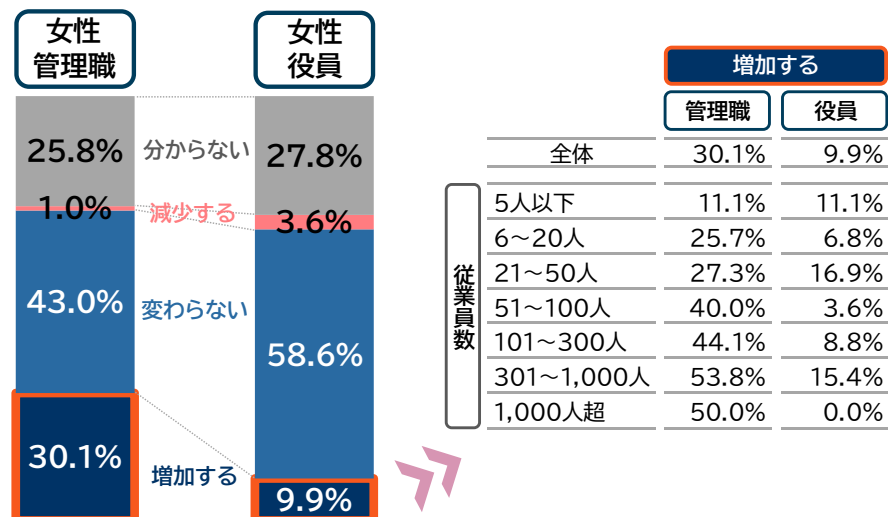
注2: 小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%とはならない

女性管理職の増加を見込む企業は 30.1%、 女性役員は 9.9%にとどまる

今後、自社の女性管理職がどのように変化すると考えているか尋ねたところ、「増加する」と見込んでいる企業は 30.1%となり、「変わらない」は 43.0%、「減少する」は 1.0%、「分からない」は 25.8%だった。

また、女性役員が今後「増加する」と見込む企業は 9.9%にとどまり、女性管理職を 20.2 ポイント下回った。「変わらない」は 58.6%と半数超となり、「減少する」は 3.6%、「分からない」は 27.8%となった。女性管理職については 3 割の企業が増加を見込む一方、女性役員では現状維持を予想する企業が多い。経営層への登用は、管理職より緩やかになると企業がみている様子が表れた。

女性管理職・役員割合の今後の変化



注1:母数(有効回答企業)は、302社

注2:小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100とはならない

従業員数別にみると、女性管理職が「増加する」とした割合は、「5 人以下」で 11.1%から従業員数が多くなるにつれて上昇し、「301～1,000 人」で 53.8%となったが、「1,000 人超」では 50.0%と若干の低下となった。

女性役員については、「5 人以下」が 11.1%、「6～20 人」が 6.8%、「21～50 人」が 16.9%、「51～100 人」が 3.6%、「101～300 人」が 8.8%、「301 人～1,000 人」が 15.4%となり、従業員数別ではバラツキがみられた。

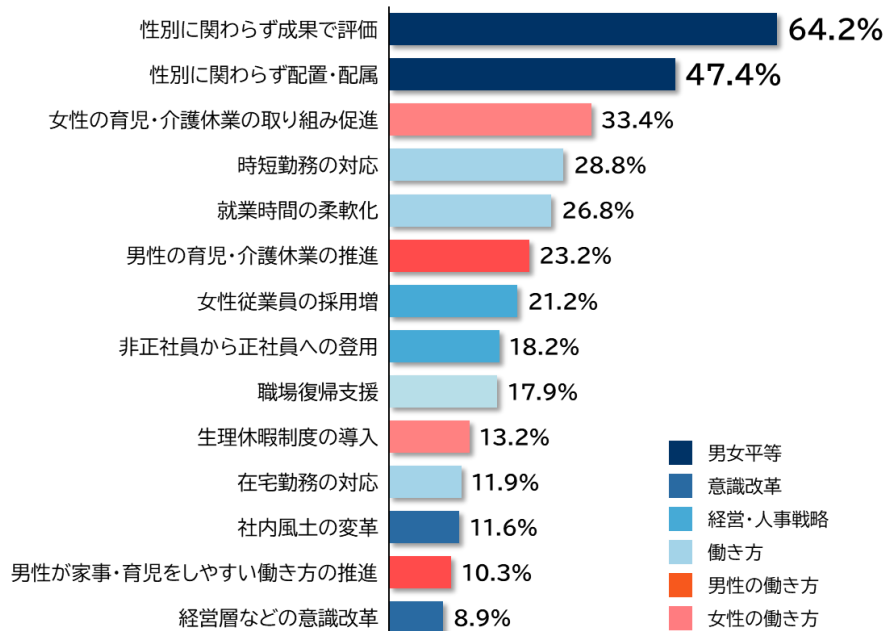
女性活躍推進策「性別に関わらず成果で評価」が 64.2%でトップ

女性の活躍推進のために行っていることを尋ねたところ、「性別に関わらず成果で評価」が 64.2%で最も高かった。次いで、「性別に関わらず配置・配属」が 47.4%となり、性別ではなく、能力や適性、成果を基準とした人事運用が上位を占めた。企業からも、「男性・女性にかかわらず能力や成果で役職などを決めるべきである。パフォーマンスだけの女性採用増・登用・役職などは混乱を招きかねないとする」（輸送用機械・器具製造）、「今期より人事考課制度を導入し、性別に関係なく、能力や実績に応じて管理職への登用を進めていく予定です。一方で、小さなお子様がいる方や、家庭との両立が必要な方など、限られた勤務時間の中で業務を行う社員については、業務量や役割とのバランスに不安が残る点もあります」（電気機械製造）との声があった。女性を一律に特別扱いするのではなく、個々の能力を評価し、配置や昇格につなげようとする考え方がうかがえる。

このほか、「女性の育児・介護休業の取り組み促進」（33.4%）や「時短勤務の対応」（28.8%）、「就業時間の柔軟化」（26.8%）など、仕事と家庭の両立を支える制度や働き方、職場環境の整備に関する取り組みも上位に並んだ。女性の継続就業を支えるには、制度を設けるだけでなく、必要なときに利用しやすい職場風土を形成することも重要な視点となる。企業からは、「時短勤務、子育てへの配慮など、多様で柔軟な労働環境の提供が必要と考える」（その他サービス）との声も寄せられた。

一方で、「キャリア開発・育成の充実」（6.0%）や「キャリアに関するモデルケースを提示」（4.3%）、「女性管理職の数値目標を設定」（2.0%）など、具体的に対象を明確にした育成施策に取り組む企業の割合は低位にとどまっている。

女性活躍推進のために行っていること（複数回答）



注1：以下、「キャリア開発・育成の充実」（6.0%）、「キャリアに関するモデルケースを提示」（4.3%）、「女性管理職の数値目標を設定」（2.0%）、「福利厚生制度として家事代行サービスを導入」（1.3%）、「企業内託児所の設置やベビーシッターの利用支援」（0.7%）、「その他」（5.3%）、「不回答」（2.0%）。

注2：母数は有効回答企業302社

まとめ

女性管理職の平均割合は 9.0%で再び一桁台に落ち込んだほか、女性役員の割合でも 12.5%で前年を下回った。女性管理職が一人もいない企業も 4 割を超え、女性役員が一人もいない企業は依然として半数以上を占めた。

今後の見通しでは、女性管理職の増加を見込む企業は 30.1%だったが、女性役員では 9.9%にとどまった。大企業の管理職では、採用人数や管理職ポストが多く、育成施策を継続しやすい面があると考えられる。

企業の取り組みでは、性別を問わない評価と配置・配属が上位に並んだ。公平な仕組みを整えることは重要だが、それだけで女性管理職や役員が自然に増えるとは限らない。キャリア開発・育成、数値目標の設定、モデルケースの提示はいずれも低い水準にとどまっている。また、人材や資金に制約がある中小・小規模企業では、採用や育成、両立支援に必要な制度や環境を単独で整えることが難しい場合もある。企業には、女性社員数だけでなく、基幹業務への配置や管理職候補者の育成状況、昇進につながる経験を得る機会などを把握し、どの段階で女性人材のキャリア形成が停滞しているのかを把握することが女性の活躍を推し進める一助となろう。今後、女性活躍を持続的に進めるには、企業が人材育成の過程を継続的に点検するとともに、行政や関係機関が企業単独では対応しにくい課題を補完することが欠かせない。女性活躍を各企業の取り組みだけに委ねるのではなく、企業規模や業種の実情に応じ、研修機会や代替人員の確保、柔軟な勤務体制の整備などを支援する視点も重要となる。比率の達成のみを目的とするのではなく、昇進、昇格の候補となる人材層を中長期的に形成できるかが、女性活躍の裾野を広げるカギとなろう。